



Albano, Sergio
Trentini, Carlos Luis
Pérez Cortés, Ángel Alberto
Spotorno, María Mónica
Suarez, Stella Maris
Viegas, Juan Carlos

Instituto de Investigación y Asistencia Tecnológica en Administración (I.I.A.T.A.)

PROPUESTA DE UN MODELO DE CONSULTORÍA SITUACIONAL EN ADMINISTRACIÓN. VINCULACIÓN DE LOS ATRIBUTOS DEL CONSULTOR Y DE LAS REDES DE PROFESIONALES CON LA TIPOLOGÍA EMPRESARIAL**

1. Introducción

El contenido de esta última etapa de la investigación es el intento de vincular a las distintas clases de atributos del consultor con los diversos tipos de empresarios que se han establecido.

El consultor aislado o, preferentemente integrando una red de especialista, con distintos perfiles, caracterizado por el predominio de alguno de los agrupamientos de atributos homogéneos determinados, será el más adecuado para satisfacer las necesidades para el asesoramiento del empresario PyME

Se busca vincular la relación empresario – consultor para mejorar la misma .

Cuando se reflexiona sobre el espacio de actuación del consultor, se debe tener presente que el asesor construye un personaje en base al grado de compatibilización, que tiene algo de él mismo, pero tiene algo de los otros y eso facilita el acercamiento. Este personaje no le pertenece únicamente a él ni tampoco al empresario, se construye en el vínculo que resulta del campo del asesoramiento. El respeto por el otro con el reconocimiento de su experiencia y trayectoria, la aceptación de sus modos de pensar y de sentir, aún cuando no siempre exista coincidencia con ellos, son algunas de las reglas de juego que sostiene a este personaje en su actuación para favorecer que ese campo de trabajo se sostenga.

Pero esa elaboración del vínculo supone la existencia de una consistencia entre los perfiles de ambos participante en la relación.

El esclarecimiento de la vinculación adecuada entre los atributos predominantes en el consultor y las características que configuran el tipo de empresario asistido constituirá un valioso avance para posibilitar la transferencia de tecnología mediante la consultoría en administración.

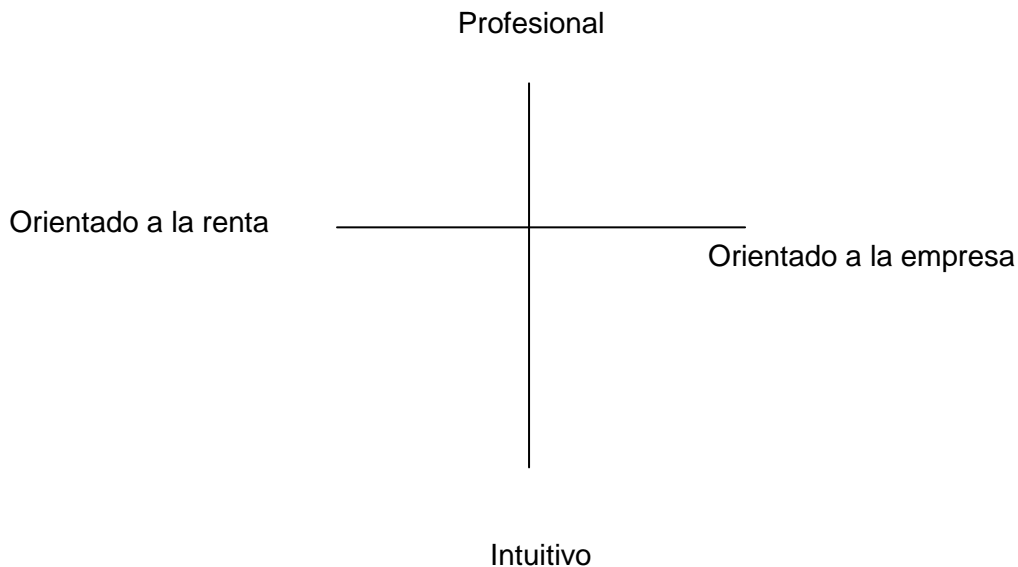
**

PROYECTO: GESTIÓN PYME. LAS PYME ROSARINAS FRENTE A LA TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA A TRAVÉS DE LA CONSULTORÍA EN ADMINISTRACIÓN



2. Planteo de la tipología del empresario

Los distintos tipos planteados se disponen en dos ejes en los polos opuestos en sus extremos.



De la combinación de los polos contiguos surgen los cuatro tipos complejos de empresarios que constituyen la taxonomía propuesta.

- 1.-Intuitivo / orientado a la renta
- 2.-Intuitivo/ orientado a la empresa
- 3.-Profesional/ orientado a la renta
- 4.-Profesional/ orientado a la empresa

Se utilizarán indiferentemente, para los fines de este análisis, los términos, clasificación, tipología y taxonomía, aunque en un estricto sentido de la palabra cada uno tiene un significado distintivo y diferente.

La tipología propuesta reconoce las siguientes clases:

- Profesional
- Intuitivo
- Orientado a la empresa
- Orientado a la renta

El modelo planteado se ha confeccionado a partir de los atributos identificados por los asesores encuestados y entrevistados, conforme a sus conocimientos, vivencias, experiencia acumulada y con una identidad forjada.

Por lo que no se utilizó para evitar el sesgo y no condicionar su libre opinión, presentándole prematuramente el listado de atributos elaborados desde la óptica del consultor.

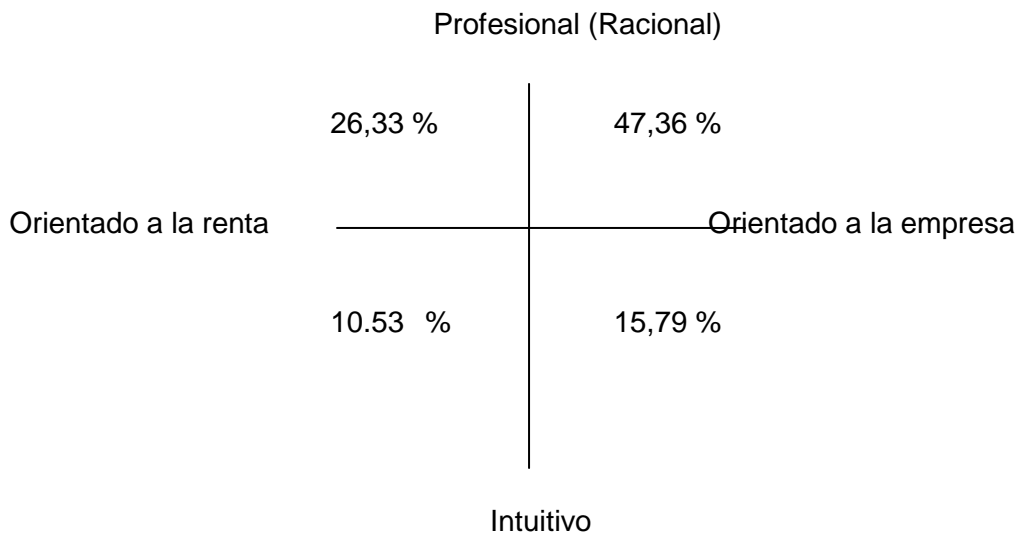


El empresario, se anticipa, privilegia otro conjunto de atributos.

A tal efecto, la encuesta se realizó en dos etapas:

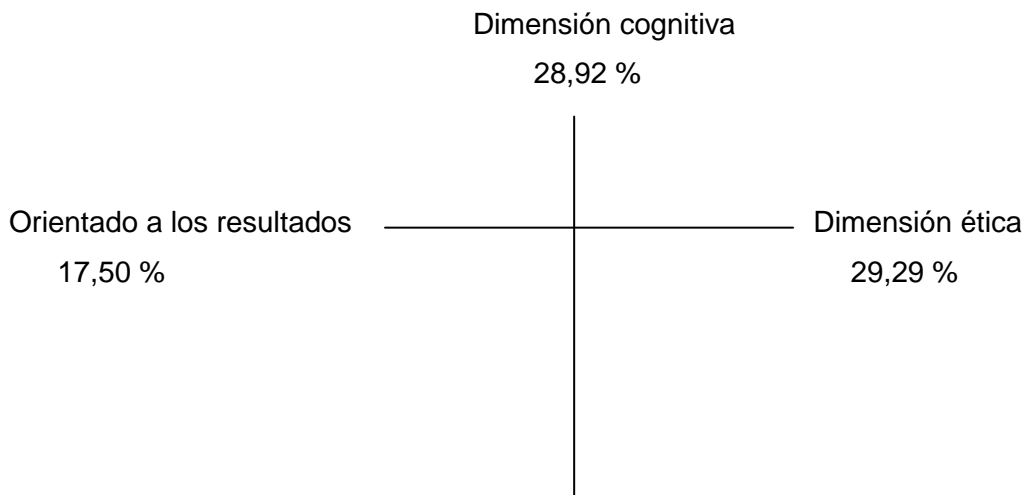
1. Primero se presenta al empresario la posibilidad de que enumere los atributos que espera de un consultor de manera espontánea.
2. Segundo se le solicita que en base a los atributos listados por los consultores, elabore una valorización de ellos.

El relevamiento realizado dio los siguientes resultados sobre los empresarios entrevistados.



Donde se nota que aproximadamente el 47 % de los empresarios entrevistados están orientado a la empresa y toman sus decisiones racionalmente.

3. Planteo de la tipología de los atributos del consultor





Modalidad de prestación

24,29 %

Dimensión cognitiva

- 1.1. Conoce las propias limitaciones cognitivas y actitudinales en la identificación y/o resolución de problemas.
- 1.2. Reconoce las características específicas del asesoramiento a Pymes en crisis.
- 1.3. Atiende a la cultura organizacional vigente
- 1.4. Atiende los niveles de conocimiento en conducción
- 1.5. Capacitación continua
- 1.6. Complementa sus capacidades con formación específica multidisciplinaria aplicada a la resolución del problema específico
- 1.8. Entender la historia de la empresa
- 1.9. Innovación
- 1.10. Integra partes que no se manejan sistemáticamente
- 1.11. Juicio crítico
- 1.12. Manejo de las competencias conversacionales
- 1.13. Manejo de las relaciones interpersonales
- 1.14. Promueve la innovación y creatividad
- 1.15. Reconocimiento de lo diferente
- 1.16. Sentido común

Modalidad de prestación

- 2.1. Evita la confusión de roles con el decisor. Es un prestador de servicio consultivo o asesoramiento
- 2.2. Propugna la asesoría preventiva y/o de mantenimiento
- 2.3. Se involucra estrechamente, junto con el responsable directo, en el tratamiento del objeto de la consulta
- 2.4. Brinda una amplia disponibilidad para las actividades programables
- 2.5. Está disponible en las emergencias
- 2.6. Es un jugador en equipo. No se plantea la antinomia generalista o especialista
- 2.7. Capacita si la situación lo requiere



- 2.8. Desarrolla (coaching) los potenciales del contratante o de sus colaboradores si la situación lo amerita
- 2.9. Se maneja interactuando con los integrantes de la estructura de poder de la organización
- 2.10. Contratante enfocado en las necesidades del cliente
- 2.11. Ayudar a definir objetivos cuando el cliente no los tiene claros
- 2.12. Brinda una visión contraintuitiva diferente a la del dueño o director
- 2.13. Comunicación adecuada, sin ofender para hacer ver las necesidades
- 2.14. Desarrollo de la venta de la necesidad de la consulta
- 2.15. Encara la sucesión, manejo en Pymes familiares
- 2.16. Involucrar a todos los miembros
- 2.17. No debe convertirse en directivo
- 2.18. Permite la integración
- 2.19. Vence la resistencia al cambio de los directivos claves

Dimensión ética

- 3.1. Orienta a su cliente en la búsqueda de un consultor adecuado si el tema no está dentro de sus posibilidades
- 3.2. Asume responsabilidad por el seguimiento de los resultados frente a las recomendaciones y/o propuestas implementadas
- 3.3. Comunicación adecuada sin ofender para hacer ver las necesidades
- 3.4. Desarrollo de la venta de la necesidad de la consulta
- 3.5. Generar confianza en las recomendaciones con hechos y no con palabras
- 3.6. Hacerse necesario constantemente
- 3.7. Involucrar al empresario respecto de su responsabilidad social
- 3.8. Promover acciones de valorización del capital humano
- 3.9. Trato cordial con los tomadores de decisiones

Orientación a los resultados

- 4.1. Promueve el cambio
- 4.2. Reduce la brecha entre las ideas (teoría) y la acción
- 4.3. Alejar el miedo al cambio
- 4.4. Generar pensamiento positivo y motivacional
- 4.5. No perder el objetivo de rentabilidad en cada una de las recomendaciones



4.6. Propugnar la aplicación de programas de desarrollo

3. Vinculación de ambas tipologías

Para poder vincular las tipologías de empresarios y de consultores mencionadas anteriormente, puede partirse de la propuesta que efectúa Luthans, Fred en su libro "Introducción a la Administración. Un enfoque de contingencias"

ENTONCES

Variables

de

Administración

SI

Variables circundantes

Fuente: Marco Conceptual de la Administración de Contingencia. Luthans, F 1980, página 47

Una relación de contingencia dependiente – independiente se puede aplicar a la teoría y práctica administrativa en este caso lo sería a la vinculación de los consultores de administración y sus clientes (empresarios)

En nuestro caso la variable administrativa estaría representada por la tipología de los atributos del consultor constituyéndose en una variable dependiente (entonces). Y las variables independientes, en nuestro caso la tipología de empresarios (si)

Teniendo presente que existe una diferencia o distinción entre lo que se conoce como administración situacional y administración de contingencia, debemos tener en cuenta que mientras la administración de contingencia se le puede llamar enfoque dependiente – independiente, la administración situacional se podría llamar enfoque "todo depende de". "Un enfoque situacional significa que la administración debe diagnosticar sobre la situación para dirigir con más eficiencia". La teoría situacional es la que sostiene que los principios de organización son más bien guías, no prescripciones, que la gerencia puede usar después de haber analizado los factores de una situación particular.

La teoría situacional se basa en la premisa que las situaciones de negocios difieren entre sí, por lo tanto la administración de esas situaciones empiezan con un estudio o diagnostico de los requerimientos o características de la situación concreta que se esta estudiando. Recién entonces se puede establecer las medidas necesarias para hacer frente a los requerimientos específicos de la situación.



Un modelo de diagnóstico utilizable lo constituiría la matriz de decisión, que permite establecer relaciones entre los atributos del consultor (distintas alternativas) y los diferentes tipos de empresarios (estados de la naturaleza) a los efectos de maximizar la calidad del servicio conforme a las expectativas de los clientes. Esta herramienta es útil para hacer un uso óptimo del talento decisorio, que le permitiría al consultor desempeñarse racionalmente en la selección de cursos de acción que ofrezcan las mejores promesas para satisfacer al cliente (Flippo, E. y Munsinger, G., Dirección de Empresas).

MATRIZ DE CONSULTORIA DE EMPRESA - MODELO SITUACIONAL

VARIABLES DEL EMPRESARIO (CLIENTE)	PROFESIONAL ORIENTADO A LA EMPRESA	INTUITIVO ORIENTADO A LA EMPRESA	PROFESIONAL ORIENTADO A LA RENTA	INTUITIVO ORIENTADO A LA RENTA
VARIABLES O ATRIBUTOS DEL CONSULTOR				
DIMENSIÓN COGNITIVA	23,16	28,92	25,23	24,69
DIMENSIÓN ETICA	24,11	29,29	24,62	28,66
ORIENTADO A RESULTADOS	31,47	17,50	25,23	26,45
ORIENTADO A LA MODALIDAD DE PRESTACION	21,26	24,29	24,92	20

Una vez realizada esta matriz inicial se procede a diseñar cuatro matrices a los efectos de comparar, en cada una de ellas, las preferencias de cada tipo de empresario con el resto respecto de los atributos del consultor (ver Anexos I a IV).

Estas permiten generar, a su vez, otras cuatro que revelan, respecto del tipo de empresario que se considera como base, las preferencias relativas de los demás tipos de clientes (ver Casos 1 a 4).



CASO 1

Si consideramos base a los empresarios profesionales orientados a la empresa los resultados son:

VARIABLES DEL EMPRESARIO (CLIENTE)	PROFESIONAL ORIENTADO A LA EMPRESA	INTUITIVO ORIENTADO A LA EMPRESA	PROFESIONAL ORIENTADO A LA RENTA	INTUITIVO ORIENTADO A LA RENTA
VARIABLES O ATRIBUTOS DEL CONSULTOR				
DIMENSIÓN COGNITIVA	Base	+	+	+
DIMENSIÓN ETICA	Base	+	+	+
ORIENTADO A RESULTADOS	Base	-	-	-
ORIENTADO A LA MODALIDAD DE PRESTACION	Base	+	+	-

El empresario profesional orientado a la empresa comparativamente requiere, menos conocimiento, menos dimensión ética, mas orientación a los resultados y una menor orientación al modo de prestación

CASO 2.

Si consideramos base a los empresarios intuitivos orientados a la empresa, los resultados son:



VARIABLES DEL EMPRESARIO (CLIENTE)	PROFESIONAL ORIENTADO A LA EMPRESA	INTUITIVO ORIENTADO A LA EMPRESA	PROFESIONAL ORIENTADO A LA RENTA	INTUITIVO ORIENTADO A LA RENTA
VARIABLES O ATRIBUTOS DEL CONSULTOR				
DIMENSIÓN COGNITIVA	-	Base	-	-
DIMENSIÓN ETICA	-	Base	-	-
ORIENTADO A RESULTADOS	+	Base	+	+
ORIENTADO A LA MODALIDAD DE PRESTACION	-	Base	-	-

El intuitivo orientado a la empresa comparativamente requiere, mas conocimiento, mas dimensión ética, menos orientación a los resultados y mas orientación al modo de prestación

CASO 3.

Si consideramos base a los empresarios profesionales orientados a la renta, los resultados son:



VARIABLES DEL EMPRESARIO (CLIENTE)	PROFESIONAL ORIENTADO A LA EMPRESA	INTUITIVO ORIENTADO A LA EMPRESA	PROFESIONAL ORIENTADO A LA RENTA	INTUITIVO ORIENTADO A LA RENTA
VARIABLES O ATRIBUTOS DEL CONSULTOR				
DIMENSIÓN COGNITIVA	-	+	Base	-
DIMENSIÓN ETICA	-	+	Base	+
ORIENTADO A RESULTADOS	+	-	Base	+
ORIENTADO A LA MODALIDAD DE PRESTACION	-	-	Base	-

El profesional orientado a la renta comparativamente requiere, un mayor conocimiento, menor dimensión ética, menor orientación a los resultados y mas orientación al modo de prestación.

CASO 4:

Si consideramos base a los empresarios intuitivos orientados a la renta los resultados son:



VARIABLES DEL EMPRESARIO (CLIENTE)	PROFESIONAL ORIENTADO A LA EMPRESA	INTUITIVO ORIENTADO A LA EMPRESA	PROFESIONAL ORIENTADO A LA RENTA	INTUITIVO ORIENTADO A LA RENTA
VARIABLES O ATRIBUTOS DEL CONSULTOR				
DIMENSIÓN COGNITIVA	-	+	+	Base
DIMENSIÓN ETICA	-	+	-	Base
ORIENTADO A RESULTADOS	+	-	-	Base
ORIENTADO A LA MODALIDAD DE PRESTACION	+	+	+	Base

El intuitivo orientado a la renta comparativamente requiere, menor conocimiento, mayor dimensión ética, mayor orientación a los resultados y menos orientación al modo de prestación

4. Conclusiones

A los efectos de poder determinar, conforme al relevamiento realizado a los empresarios entrevistados, cuál de los atributos es el de mayor preferencia por parte de ellos, se utiliza una matriz de probabilidad de ocurrencia que nos permita determinar el mayor valor esperado.

Matriz de relación empresario – atributos del consultor en porcentajes



VARIABLES DEL EMPRESARIO (CLIENTE)	PROFESIONAL ORIENTADO A LA EMPRESA	INTUITIVO ORIENTADO A LA EMPRESA	PROFESIONAL ORIENTADO A LA RENTA	INTUITIVO ORIENTADO A LA EMPRESA	
VARIABLES O ATRIBUTOS DEL CONSULTOR					
DIMENSIÓN COGNITIVA	23,16	28,92	25,23	24,69	
DIMENSIÓN ETICA	24,11	29,29	24,62	28,66	
ORIENTADO A RESULTADOS	31,47	17,50	25,23	26,45	
ORIENTADO A LA MODALIDAD DE PRESTACIÓN	21,26	24,29	24,92	20	
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA)	0,47	0,16	0,26	0,11	VALOR ESPERADO
VARIABLES O ATRIBUTOS DEL CONSULTOR					
DIMENSIÓN	10,89	4,63	6,56	2,72	24,80



COGNITIV A					
DIMENSIÓN ÉTICA	11,33	4,69	6,40	3,17	25,59
ORIENTADO A RESULTADOS	14,79	2,80	6,56	2,91	27,06
ORIENTADO A LA MODALIDAD DE PRESTACIÓN	9,99	3,89	6,48	2,20	22,56

El modelo adquiere capacidad predictiva estratégica al permitir determinar para la mezcla de tipos de empresarios, predominantes, en determinada zona o región sobre que clase de atributos enfatiza al presentar el mayor valor esperado, ya en el orden individual o de equipo asesor.

Si bien la presente investigación, por la limitación de recursos puede considerarse como de tipo exploratorio, el modelo propuesto nos permite, conforme los datos de partida, determinar un orden de preferencia de los citados atributos, en donde, a estar por los resultados que arroja la matriz de probabilidad de ocurrencia, el mayor valor esperado por los empresarios sería el correspondiente a la tipología de atributos que se denominó orientado a resultados y en segunda instancia a los relativos a la dimensión ética.



**ANEXO I. EMPRESARIOS PROFESIONALES ORIENTADOS A LA EMPRESA.
CONSIDERADOS COMO BASE.**

VARIABLES DEL EMPRESARIO (CLIENTE)	PROFESIO- NAL ORIENTADO A LA EMPRESA	INTUITIVO ORIENTADO A LA EMPRESA	PROFESIONAL ORIENTADO A LA RENTA	INTUITIVO ORIENTADO A LA RENTA
VARIABLES O ATRIBUTOS DEL CONSULTOR				
DIMENSIÓN COGNITIVA	100	125,	109	107
DIMENSIÓN ETICA	100	121	102	120
ORIENTADO A RESULTADOS	100	56	80	84
ORIENTADO A LA MODALIDAD DE PRESTACION	100	114	117	94



ANEXO II: EMPRESARIOS PROFESIONALES INTUITIVOS ORIENTADOS A LA EMPRESA. CONSIDERADOS COMO BASE.

VARIABLES DEL EMPRESARIO (CLIENTE)	PROFESIONAL ORIENTADO A LA EMPRESA	INTUITIVO ORIENTADO A LA EMPRESA	PROFESIONAL ORIENTADO A LA RENTA	INTUITIVO ORIENTADO A LA RENTA
VARIABLES O ATRIBUTOS DEL CONSULTOR				
DIMENSIÓN COGNITIVA	80	100	87	85
DIMENSIÓN ETICA	82	100	84	98
ORIENTADO A RESULTADOS	181	100	145	152
ORIENTADO A LA MODALIDAD DE PRESTACION	87	100	100	82



**ANEXO III: EMPRESARIO PROFESIONAL ORIENTADO A LA RENTA.
CONSIDERADOS COMO BASE.**

VARIABLES DEL EMPRESARIO (CLIENTE)	PROFESIO- NAL ORIENTADO A LA EMPRESA	INTUITIVO ORIENTADO A LA EMPRESA	PROFESIONAL ORIENTADO A LA RENTA	INTUITIVO ORIENTA A LA RENTA
VARIABLES O ATRIBUTOS DEL CONSULTOR				
DIMENSIÓN COGNITIVA	92	114	100	98
DIMENSIÓN ETICA	97	119	100	117
ORIENTADO A RESULTADOS	129	69	100	104
ORIENTADO A LA MODALIDAD DE PRESTACION	85	97	100	80



**ANEXO IV: EMPRESARIOS INTUITIVOS ORIENTADOS A LA RENTA.
CONSIDERADOS COMO BASE.**

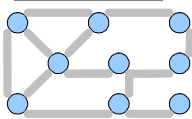

VARIABLES DEL EMPRESARIO (CLIENTE)	PROFESIO- NAL ORIENTADO A LA EMPRESA	INTUITIVO ORIENTADO A LA EMPRESA	PROFESIONAL ORIENTADO A LA RENTA	INTUITIVO ORIENTADO A LA RENTA
VARIABLES O ATRIBUTOS DEL CONSULTOR				
DIMENSIÓN COGNITIVA	94	117	102	100
DIMENSIÓN ETICA	84	101	85	100
ORIENTADO A RESULTADOS	114	66	95	100
ORIENTADO A LA MODALIDAD DE PRESTACION	106	121	124	100



ANEXO V: PLAN DE DESARROLLO

Plan de desarrollo

"Gestión Pyme. Las Pymes rosarinas frente a la transferencia de tecnología a través de la consultoría en administración"

AÑOS	2004	2005	2006	2007
Producción (Trabajos)	1. Gesell (Anexo A-1) 2. 9º Jornadas Investigación (Anexo A-2)	3. 10º Jornadas Investigación (Anexo A-3)	4. 16º Congreso Nacional de Profesionales en Cs. Ecs. (Anexo A-4) 5. 11º Jornadas Investigación (Anexo A-5)	
Aportes	<u>LISTADO DE ATRIBUTOS DEL CONSULTOR</u> > Conoce las propias limitaciones cognitivas y actitudinales en la identificación y/o resolución de problemas >... >... > Genera pensamiento positivo y motivacional.	<u>TIPOLOGÍA DE ATRIBUTOS DEL CONSULTOR</u> > Dimensión Cognitiva > Modalidad de prestación. > Dimensión ética. > Orientación a los resultados.	<u>RED DE CONSULTORES</u>  <u>TIPOLOGÍA EMPRESARIOS</u> 	<u>VINCULACIÓN</u> > Distintos perfiles de consultores. > Tipos de empresarios. <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">?</div> <div style="text-align: center;">?</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">?</div> <div style="text-align: center;">?</div> </div>



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALTSCHUL, Carlos.- Estar de Paso, Editorial Granica, Buenos Aires 2003.
- FUMHAM, Adrián. Psicología Organizacional – El comportamiento del individuo en las organizaciones, Alfaomega Grupo Editor, México 2004
- GORE, Ernesto – Conocimiento colectivo- La formación en el trabajo y la generación de capacidades colectivas , Ediciones Granica S.A. – Buenos Aires 2003
- FLIPPO, E.B.; MUNSINGER, G.M., "Dirección de Empresas", Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1982.
- HALL, Richard H. –Organizaciones, Estructura t Proceso, Editorial Prentice/Hall Internacional, Madrid, España 1976
- HALL, Richard H. –Organizaciones, Estructura t Proceso, Editorial Prentice/Hall Internacional, Madrid, España 1976
- HISRICH, R.; Peters, M y SHEPHERD, D., "Entrepreneurship. Emprendedores", Prentice Hall, Madrid 2005.
- LAMBING, Peggy, "Empresarios pequeños y medianos", Pentice Hall, falta ciudad y año.1998
- LUTHANS, Fred, "Introducción ala Administración. Un enfoque de contingencias", Mc Graw Hill, México D.F., 1980.
- NICASTRO, Sandra y Andreozzi, Marcela .- Asesoramiento Pedagógico en acción- La novela del asesor, Editorial Paidós SACIF- Buenos Aires 2003
- NICASTRO, Sandra y Marcela ANDREOZZI .- Asesoramiento Pedagógico en acción- La novela del asesor, Editorial Paidós SACIF- Buenos Aires 2003
- ONTORIA, Antonio; GOMEZ, Juan Pedro ; Molina Rubio, Ana – Potenciar la capacidad de aprender a aprender, Alfaomega Grupo Editor- Madrid, España, 2003
- ONTORIA, Antonio; GOMEZ , Juan Pedro ; Molina Rubio, Ana – Potenciar la capacidad de aprender a aprender, Alfaomega Grupo Editor- Madrid, España, 2003
- SAPOROSI, Gerardo, "Clínica Empresaria. Una metodología pasoa paso para desarrollar y monitorear un Plan de Negocios", Ediciones Macchi, Buenos Aires 1999.